

Г.П. Табачук, Ю.П.Табачук

Львівський інститут банківської справи Університету банківської справи Національного банку України

Актуальність теми. Українські банки, відчуваючи негативні наслідки світових і внутрішніх економічних процесів в умовах зниження обсягів ресурсів і доходів та зростання витрат, мають гостру необхідність в підвищенні ефективності системи управління та її основного елемента – фінансового планування.

Важливою складовою фінансового планування в банку є формування бюджетів, виконання яких забезпечує досягнення поставлених цілей, дозволяє вчасно виявити недоліки в роботі банку і прийняти відповідні рішення щодо їх усунення, ефективно мотивувати персонал банку. Планування банківської діяльності являє собою процес визначення цілей на майбутнє та розробку шляхів їх досягнення. Бюджетування забезпечує визначення конкретних фінансових показників для досягнення стратегічних цілей і тактичних завдань банку; чітке бачення проблем і перешкод, що виникають у міру перетворення в життя стратегії і тактики; вироблення нових тактичних шляхів для досягнення стратегічних цілей; створення основ для оцінки і контролю виконання, тощо. Без дієвої системи бюджетування в банку неможливим є досягнення ефективності його діяльності.

Існує чимало методів та підходів до бюджетування в банківських установах. Тому постає питання про вибір найбільш оптимальних із них в українських умовах.

Аналіз останніх публікацій. Проблеми впровадження бюджетування розглядають в працях такі відомі українські вчені, як Б.І. Сюркало, О. Заруцька, а також зарубіжні вчені М. О. Родіонов, Р. Каплан, Д. Нортон та ін.

Аналіз останніх досліджень. Питанням бюджетування приділяється чимало уваги в працях вітчизняних науковців. Зокрема, можна виділити праці М. Білик, О. Мельник, О. Любунь, Л. Кіндрацької, Т. Неклюдової, Л. Примостки, Л. Снігурської, Д. Федотенка. Однак теоретичні та методологічні положення бюджетування в банківських установах України потребують систематизації з метою підвищення ефективності цього процесу.

Мета статті – розгляд механізму бюджетного планування в банках та визначення напрямків підвищення його ефективності.

Виклад основного матеріалу. Основний принцип фінансового менеджменту полягає в тому, що

максимізація вартості акціонерного капіталу є ключовим пріоритетним завданням. Усі банки – це корпорації, акціонери яких зацікавлені в зростанні вартості акціонерного капіталу і доходу за ним. [1].

Отже, найважливішими показниками будь-якого банку є прибутковість і ризик. Завдання комерційного банку, як і інших підприємницьких структур, - максимізація вартості коштів, вкладених акціонерами, при збереженні прийняттого рівня ризику. Це завдання складне, і поступово його розв'язання передбачає, що банківська установа має перебувати у постійному пошуку нових можливостей подальшого зростання, підвищення прибутковості й ефективнішого планування і контролю.

Планування в схемі взаємодії елементів управління банку є одним з найважливіших елементів, який створює базу для ефективної організації системи управління у банку. (Рис. 1) [2]

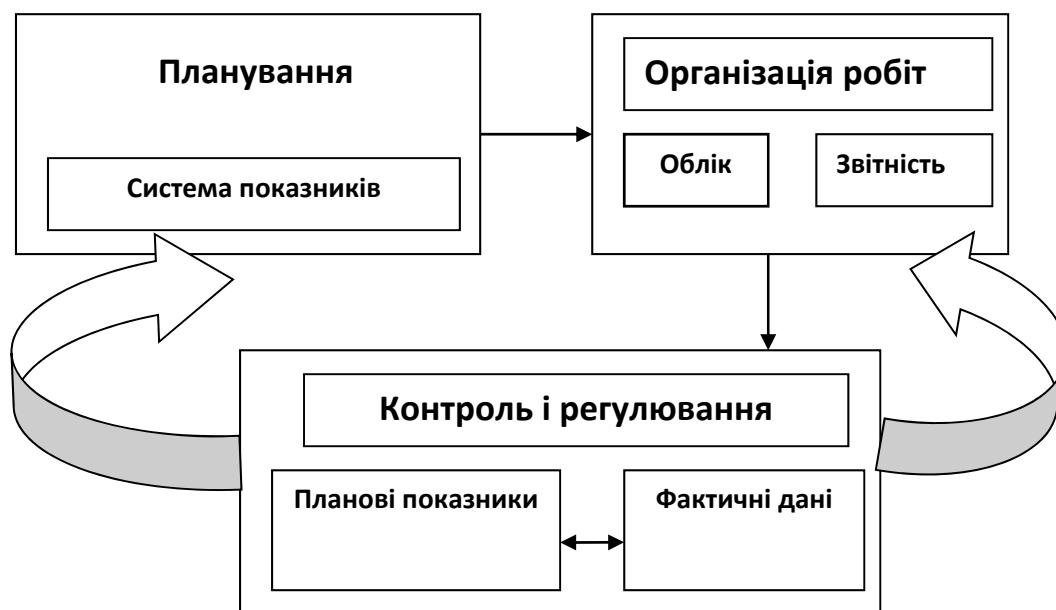


Рис. 1 Взаємодія елементів управління у банку

У зарубіжній практиці оперативне фінансове планування визначають, як правило, поняттям “бюджетування”, що походить від англійського терміна “budgeting”. У сучасній вітчизняній науковій літературі і практиці термін “оперативне фінансове планування” трактується як синонім терміна “бюджетування” [3].

Бюджет банку – це фінансовий документ, який визначає джерела формування доходів і витрат та фіксує фінансовий результат банку.

Бюджетування в банку – це управлінська технологія, яка поєднує процес оперативного фінансового планування, обліку і контролю операцій банку.

Об'єктами фінансового бюджетування є фінансові потоки, окремі банківські операції, фінансові ризики, індикатори фінансових ринків, фінансові результати діяльності банку та його структурних підрозділів, ліквідна позиція та нормативи обов'язкового резервування, валютна позиція тощо [3].

Згідно Постанови НБУ «Про схвалення методичних рекомендацій щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України» від 06.09.2007 N 324 банки повинні впровадити процес регулярної підготовки стратегічних і фінансових планів, а також моніторингу результатів роботи за цими планами. Виконавчий орган банку має здійснювати нагляд за впровадженням цього процесу та ухвалювати плани і бюджети перед їх поданням органу управління банку для остаточного погодження [4].

В Україні практично немає КБ, який би не складав у тій чи іншій формі бюджет, та чи завжди він за змістом відповідає своєму призначенню?

Повноцінним бюджетом банку є об'єднаний консолідований бюджет, ведений в один агрегований прогноз щодо доходів і витрат і один консолідований план капітальних інвестицій, що максимально враховує можливі аспекти розвитку банку.

У даний час на фінансовому ринку України спостерігається тенденція: зниження процентних доходів банків від традиційних депозитно-кредитних операцій. З іншого боку – бурхливо зростають ціни на фондові активи, зростає сектор корпоративних облігацій, де середній термін позик не менше трьох років, розвивається ринок споживчих кредитів, і банки виходять на ринок активних роздрібних операцій, а звідси і бурхливе зростання філіальної мережі банків, що прагнуть захопити нові ніші в банківському бізнесі.

У цій ситуації у окремих банків спостерігаються глобальні зміни у структурі балансів, переваги вкладень універсальних банків або у цінні папери, або у споживче кредитування. Для того, щоб контролювати розвиток кожного виду операцій, його співвідношення з іншими видами доцільно було б умовно розділити банк не за підрозділами, а за укрупненими видами бізнесу. Тобто, формувати бюджет за трьома головними напрямками:

- корпоративний банк, що здійснює традиційні банківські операції (депозитні та кредитні операції з обслуговування юридичних осіб, ведення поточних рахунків, надання касових послуг тощо). Корпоративний банк повинен мати свій бюджет та прогнози;
- інвестиційний банк, що здійснює операції з цінними паперами (інвестиційні операції банку, брокерське обслуговування, андеррайтингові послуги банку, вексельні операції, сек'юритизацію заборгованості клієнтів банку). Інвестиційний банк повинен мати свій бюджет, а відповідно і свої прогнози;
- банк, що здійснює роздрібні операції (прийом внесків населення, надання споживчих кредитів, кредитів за пластиковими картками, автокредитів, іпотечних кредитів, здійснення переказів, комунальних платежів тощо). Цей банк теж повинен мати свій бюджет і свої прогнозні значення показників.

Ключову роль у цьому процесі відіграє казначейство банку, що проводить трансфертний перерозподіл ресурсів між цими трьома підрозділами банку.

Дуже часто банки стикаються з проблемою оцінки ефективності фінансового планування та бюджетування у відділеннях та філіях [5]. Ключовими параметрами, які можуть охарактеризувати стан планування та управління мережею філій банку, є можливість прогнозування прибутковості філії. На нашу думку, обґрунтованість бюджетів філій може бути досягнута за дотримання встановлених вимог. Такими вимогами мають бути:

- визначення переліку цільових показників під час розробки бюджету філії (більш ефективним буде визначення відносних показників прибутковості активів, рівня цін, пріоритетності впровадження окремих банківських продуктів);
- при встановленні планових показників виходити із принципів об'єктивності та реальності;
- уніфікація та стандартизація форм бізнес-планів філій в рамках розробки і виконання консолідованого бюджету банку;
- використання замість тотального контролю за діяльністю філії системи лімітів за позиціями (ризиками);
- централізація ризиків філії у казначействі.

Така політика банку по відношенню до своїх філій дозволить забезпечити ефективність процесу фінансового планування та контролю за виконанням бюджетів у філіях, сконцентрувавши функції керівника філії на її діяльності щодо удосконалення обслуговування клієнтів, розширення переліку послуг і банківських продуктів та управління прибутковістю. Для цілей ранжування філій з урахуванням комплексу показників банком може бути використана система порівняльних рейтингів, створена на основі розрахунку індексу комплексної оцінки.

Дослідження показали, що бюджетування є одним із найбільш ефективних інструментів пошуку внутрішніх резервів у діяльності банку та їх раціонального використання, що дозволяє насамперед спланувати доходи та витрати банку. Концепція на основі реалізації функції планування за допомогою системи бюджетів, подальший управлінський вплив, мотивація і контроль здійснюються за допомогою реалізації аналітичної функції у сфері оцінки відхилень від запланованих у бюджетах варіантів. Такий підхід дозволяє ефективніше використовувати фінансові ресурси, що є у розпорядженні банку для здійснення операцій та надання послуг, що, в свою чергу, підвищує операційну ефективність та вивільняє додаткові внутрішні резерви.

Список використаної літератури:

1. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент: Навч. посіб. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.:

Знання, 2005. – 485 с. – (Вища освіта ХХІ століття).

2. Заруцька О. Проблеми розвитку банківського управлінського обліку // Вісник НБУ № 8 (114), серпень 2005 р., с. 40.

3. Неклюдова Т.М. Сутність та принципи організації бюджетування у банку // Регіональна економіка. – 2009. – №2. – С.103-112.

4. Постанова НБУ «Про схвалення методичних рекомендацій щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України» від 06.09.2007 N 324.

5. Білоусова І. Проблема розвитку управлінського обліку в Україні // Бухгалтерський облік і аудит: – 2005. – № 2 – С. 49.